

Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya

## STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PT. BANK NEGARA INDONESIA (BNI) SYARI'AH CABANG SURABAYA

**Ariyanti**

12040674234 (S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya)  
Email : a.ariyanti01@gmail.com

**Dra. Meirinawati, M.AP.**

0021056804 (S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya)  
meirinawati91@yahoo.co.id

### Abstrak

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan suatu lembaga yang menyediakan berbagai pelayanan umum bagi masyarakat. Pelayanan umum yang salah satunya yaitu pemberian pelayanan dalam bentuk jasa. Pemberian pelayanan dalam bentuk jasa dilakukan oleh seluruh instansi BUMN, salah satunya yaitu pada bidang Perbankan. PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya merupakan salah satu perusahaan BUMN di bidang tersebut. Ketatnya persaingan pada bidang Perbankan membuat berbagai pihak bank melakukan perbaikan kualitas pelayanan, karena pada era sekarang ini penilaian masyarakat terhadap bank tidak hanya pada kuantitas bank (bunga bank) tetapi lebih kepada kualitas bank (produk dan layanan). Maka PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya juga melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi meningkatkan kualitas pelayanan PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Fokus penelitian menggunakan 7 strategi model pelayanan menuju sukses menurut Devrey (2008) yang meliputi: harga diri (self esteem), memenuhi harapan (exceed expectation), pembenahan dan penemuan kembali berbagai hal (recovery), pandangan kedepan (vision), perbaikan terus menerus (improving), penuh perhatian (care), dan pemberdayaan (empowerment).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya telah melakukan beberapa strategi dengan baik sesuai dengan 7 strategi yang disebutkan di atas. Hanya saja pada strategi pembenahan dan penemuan kembali (recovery) sering terjadi kendala terkait jaringan internet, dan pada strategi pandangan kedepan (vision) masih terjadi over service bagi pegawai dan kurangnya sosialisasi terkait pelayanan berbasis teknologi. Sehingga perlu adanya perbaikan jaringan, perhitungan beban kerja dan sosialisasi untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan PT BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

**Kata Kunci** : Strategi, Kualitas Pelayanan

### Abstract

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) is an institution that provides a variety of services common to the community. One common service namely of these services in the fields of banking. The public service, one of which is the delivery of services in the form of services. Providing services in the form of services performed by all agencies of Badan Usaha Milik Negara (BUMN), one of which is in the field of Banking PT. BNI Syari'ah in the Branch of Surabaya is one of state companies in the field. Intense competition in the field of Banking makes various banks to improve the quality of service, because in this era of public appraisal of the bank not only on the quantity of bank (bank interest) but rather the quality of the bank (products and services). Then PT. BNI Syari'ah in the Branch of Surabaya also make various efforts to improve the quality of service. Therefore, the researchers want to know how the strategy to improve the quality of service at PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah in the Branch of Surabaya.

The kind of research that is used is descriptive with a qualitative approach. Technique the data collection was done through interviews, observation, and documentation. The focus of the study using the 7 strategies service model to success according to Devrey (2008) which includes: self-esteem (self esteem), meet the expectations of (exceed expectation), improvement and rediscovery back things (recovery), the fore (vision), improved constantly (improving), attentive (care), and empower (empowerment).

The result showed that PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah in the branch of Surabaya has made several strategy well in accordance with 7 strategies mentioned above. Only on strategic and the rediscovery of improvement (recovery) often occurs obstacles related the internet network, an on strategic fore view (vision) still happens overs service for employees and lack of socialization based service related technology. So that there should have been for repair of tissues, calculation workload and socialization to be able to improve the quality of services of PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah in the branch of Surabaya.

**Keywords**: Strategy, Quality of Services

## PENDAHULUAN

Tingkat persaingan dalam sektor perbankan merupakan pembahasan yang menarik bagi banyak pihak selama hampir dua dekade belakangan ini. Para akademisi dan pembuat kebijakan tampaknya menyadari bahwa sektor keuangan (perbankan) memainkan peranan yang signifikan dalam perekonomian modern, karena institusi ini merupakan perantara antara kreditur dengan debitur..

Ketatnya persaingan ini memicu berbagai pihak bank tidak terkecuali Bank Syari'ah untuk selalu melakukan perbaikan pelayanan yang baik terhadap nasabah, karena kunci perbankan untuk dapat memenangkan persaingan yaitu dengan pemberian pelayanan yang optimal kepada konsumen atau nasabahnya. Dengan kata lain, berbagai macam industri perbankan juga berlomba-lomba untuk meningkatkan pelayanan terhadap nasabah.

Pemberian pelayanan yang baik kepada nasabah dan apabila nasabah merasa puas terhadap pelayanan yang diterimanya maka dampak yang diterima oleh pihak bank pun juga besar yaitu nasabah dengan sendirinya akan loyal terhadap bank. Selain pemberian pelayanan yang optimal, nasabah juga menginginkan rasa aman untuk berinvestasi terhadap bank tersebut. Pada era sekarang ini, penilaian masyarakat terhadap bank tidak hanya terpaku pada masalah kuantitas seperti bunga bank, tetapi sudah berkembang pada persoalan kualitas, baik mengenai produk bank maupun layanannya (Palilati, 2007:79).

Perbaikan pelayanan dalam sektor perbankan ini salah satunya yaitu dengan mengadopsi sistem dual banking system atau sistem perbankan ganda. Maksud dari dual banking system yaitu terselenggaranya dua sistem perbankan (Konvensional dan Syari'ah) yang beroperasi secara bersamaan. Sekarang ini, sudah banyak instansi perbankan Konvensional membuka anak cabang yang menganut sistem perbankan Syari'ah atau yang disebut dengan Bank Syari'ah. Namun, dalam satu dekade terakhir Bank Syari'ah mengalami peningkatan yang pesat melebihi Bank Konvensional.

Pesatnya pertumbuhan Bank Syari'ah ini karena mayoritas penduduk negara Indonesia beragama Islam, masyarakat muslim memilih Bank Syari'ah karena pada Bank Syari'ah tidak adanya sistem suku bunga yang dianggap riba karena riba diharamkan oleh agama Islam. Selain itu, masyarakat sekarang ini lebih merasa aman untuk melakukan transaksi melalui perbankan Syari'ah dikarenakan pada saat terjadi krisis moneter pada tahun 2008 lalu Bank Syari'ah masih tetap mampu bertahan dibandingkan Bank Konvensional.

Pesatnya perkembangan Bank Syari'ah tidak hanya terkait masalah riba seperti yang disebutkan pada paragraf di atas, perbankan Syari'ah kini juga berperan penting terkait kebijakan pemerintah mengenai pengelolaan dana

haji yang awalnya dikelola oleh Bank Konvensional kemudian dialihkan kepada Bank Syari'ah. Seperti yang disebutkan pada Radar Palembang online, bahwa tujuan pelimpahan dana haji dari Bank Konvensional ke Bank Syari'ah yaitu untuk mempermudah pengelolaan dan kontrol oleh pemerintah melalui Kementerian Agama. Selain itu tujuan bisnis tentu untuk memperkuat pendanaan Bank Syari'ah. Keuntungan bagi masyarakat atau nasabah sendiri yaitu untuk meminimalisir kecurangan yang dilakukan oleh pihak travel yang sering terjadi sekarang ini. Sehingga dengan penyetoran ke perbankan, dana yang ada bisa terjamin. (<http://www.radar-palembang.com/dana-haji-dikelola-perbankan-syariah/>, diakses pada 09 Mei 2016)

Dengan semakin pesatnya perkembangan dunia perbankan serta semakin meningkatnya kebutuhan dari masyarakat akan adanya peran perbankan syari'ah, maka Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan suatu organisasi penyelenggara pelayanan bagi masyarakat yang juga memiliki perusahaan di bidang perbankan dituntut untuk memberikan pelayanan dan memenuhi kebutuhan masyarakat mengenai peran perbankan syari'ah. Perusahaan BUMN pada bidang perbankan antara lain BTN, Mandiri, BNI, dan BRI. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maka setiap bank milik BUMN menganut konsep dual banking system, salah satunya seperti PT. BNI Persero, Tbk. yang memutuskan untuk membuka layanan perbankan sesuai dengan prinsip Syari'ah dengan konsep dual banking system, yakni menyediakan layanan perbankan umum dan syari'ah sekaligus. Hal ini sesuai dengan UU No. 10 Tahun 1998 mengenai pemberian izin pada Bank Konvensional untuk membuka kantor cabang Unit Usaha Syari'ah (UUS) atau konversi sebuah bank Konvensional menjadi Bank Syari'ah.

Bank Negara Indonesia Syari'ah (BNI Syari'ah) merupakan Bank Syariah yang memiliki nasabah cukup banyak. Terbukti dengan beberapa penghargaan yang telah diterima oleh BNI Syari'ah, diantaranya pada tahun 2015 BNI Syari'ah meraih beberapa penghargaan antara lain The Most Efficient Bank, Best Syari'ah 2015, Service Quality Award 2015, dan masih banyak lagi prestasi lain yang diraih oleh Bank BNI Syari'ah. Prestasi-prestasi tersebut didapat dengan usaha keras dan adanya strategi-strategi yang dilakukan oleh pihak manajemen bank mengenai perbaikan atau peningkatan pelayanan bank BNI Syari'ah kepada nasabah.

Peningkatan pelayanan bank BNI Syari'ah dilakukan pada setiap Cabang BNI Syari'ah di seluruh Indonesia, salah satunya yaitu pada bank BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Teguh selaku Operational Service Head (OSH) di Capem Rajawali diketahui bahwa :

“BNI Syari'ah cabang Surabaya adalah cabang terbaik diantara seluruh cabang yang dimiliki oleh BNI Syariah, baik secara pencapaian ekspansi kredit ataupun perolehan profitabilitas. Sehingga BNI Syari'ah cabang Surabaya dinobatkan sebagai cabang champion” (Wawancara pada 12 November 2015).

Ukuran yang digunakan BNI Syari'ah dalam menilai suatu bank berprestasi atau tidak adalah dilihat dari tingginya profit yang diperoleh suatu cabang. Namun disisi lain, sebuah hal yang berlawanan bahwa secara fakta BNI Syari'ah cabang Surabaya adalah cabang terbaik dalam hal profitabilitas, tetapi dalam hal pelayanan, secara ranking BNI Syari'ah Surabaya mendapat ranking terburuk diantara cabang lain. Peringkat yang diraih oleh BNI Syari'ah cabang Surabaya yaitu peringkat 48 dari 49 cabang di Indonesia, kemudian pada bulan Juni 2015 mengalami peningkatan peringkat 34 dari 49 cabang. Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh Operational Service Head (OSH) Capem Rajawali Surabaya :

“BNI Syari'ah Cabang Surabaya ini selalu mendapatkan peringkat 1 dalam hal bisnis, namun posisi BNI Syari'ah Cabang Surabaya dalam hal pelayanan mendapatkan peringkat 2 terbawah mbak. Tetapi sekarang posisi ranking disini sudah naik menjadi peringkat 34 dari 49 cabang di Indonesia dalam hal pelayanan” (Wawancara pada 12 November 2015).

Adapun kendala yang di dapat oleh pihak manajemen yang membuat peringkat pelayanan di BNI Syari'ah Cabang Surabaya pada posisi rendah yaitu perubahan mood pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Ibu Lilies selaku *Operational Service Head* (OSH):

“apa ya kalo manusia itu ya kadang moody itu aja sih. Mood pegawai yang bikin ini nih mbak jadi kebanyakan kan bekerjanya itu tergantung suasana hati. Kalo waktu moodnya baik ya pegawainya ramah gitu sih kalo moodnya jelek kadang kurang senyum gitu sih” (Wawancara pada 04 April 2016).

Dari pernyataan di atas, Bapak Anto selaku nasabah menerima pelayanan yang kurang ramah dari pegawai BNI Syari'ah Cabang Surabaya karena sikap pegawai ketika memberikan pelayanan jarang memberikan senyum kepada nasabah sehingga nasabah menjadi kurang nyaman. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Anto selaku nasabah:

“iya kadang dari hal-hal yang kecil-kecil lah mbak misalkan senyum. Sikapnya pegawai kurang senyum, jadi kita kan merasa enggan melakukan transaksi kalo pegawainya kurang ramah mbak” (Wawancara pada 05 April 2016).

PT BNI Syari'ah Cabang Surabaya berupaya keras untuk mampu memberikan pelayanan yang optimal

kepada nasabahnya agar peringkat pelayanan bisa mendapatkan posisi yang lebih baik lagi. Kemudian berdasarkan hasil wawancara pada 06 April 2016, BNI Syari'ah Cabang Surabaya mengalami kenaikan peringkat lagi yaitu peringkat 13 dari 49 cabang BNI Syari'ah di seluruh Indonesia. Kenaikan peringkat ini merupakan kerja keras dari pihak manajemen dan pegawai yang terlibat dalam pemberian pelayanan kepada nasabah dengan melakukan beberapa cara seperti yang dipaparkan oleh Ibu Lilies selaku *Operational Service Head* (OSH):

“iya mbak untuk meningkatkan pelayanan, pegawai frontliner diberi latihan atau calling test dari kantor pusat kan disitu nanti dinilai. Nanti pegawai yang nilainya bagus ya pasti dapet reward atau bonus gitu” (Wawancara pada 04 April 2016).

Adanya peningkatan peringkat yang cukup signifikan yang diraih BNI Syari'ah Cabang Surabaya merupakan suatu prestasi namun BNI Syari'ah Cabang Surabaya juga harus terus bisa meraih peringkat yang lebih baik lagi kedepannya dalam hal pemberian pelayanan. Maka dari itu, ini adalah sebuah tantangan bagi manajemen BNI Syari'ah cabang Surabaya untuk menghadapi fakta ini dan memperbaiki kualitas pelayanan di bank BNI Syari'ah cabang Surabaya.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut di atas, penulis akan melakukan penelitian tentang strategi meningkatkan kualitas pelayanan BNI Syari'ah di Kantor Cabang Surabaya. Lebih lanjut, akan diangkat ke dalam penelitian yang berjudul **“Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya.”**

## A. Rumusan Masalah

Bagaimana Strategi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya?

## B. Tujuan Penelitian

Untuk mendeskripsikan tentang Strategi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya.

## C. Manfaat Penelitian

### Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan akan mempunyai implikasi teoritis bagi perkembangan ilmu administrasi Negara khususnya studi tentang pelayanan publik.

### Manfaat Praktis

#### Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi kalangan mahasiswa berupa gambaran tentang pelaksanaan Strategi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Surabaya sebagai bekal untuk terjun ke masyarakat dan dunia kerja.

Bagi Universitas Negeri Surabaya

Penelitian ini dapat menambah bahan referensi perpustakaan Universitas sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dan bahan untuk penelitian selanjutnya dan untuk mendukung kurikulum pendidikan.

Bagi PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya

Penelitian ini dapat dijadikan masukan serta bahan evaluasi bagi instansi yang bersangkutan khususnya PT. Bank BNI Syari'ah yang merupakan salah satu anak perusahaan BUMN yaitu Bank BNI yang bergerak di bidang perbankan, guna meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan untuk masyarakat/nasabah melalui strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan di PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

## METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yang menjelaskan sebuah studi kasus, dimana obyek yang alamiah, yang nyata adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek dan keluar dari obyek relatif tidak berubah. Secara istilah metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan yang analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2012:1). Penelitian ini berjenis deskriptif, dimana penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan gejala, fenomena atau peristiwa tertentu. pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi terkait dengan fenomena, kondisi, atau variabel tertentu yang tidak dimaksudkan untuk melakukan pengajuan hipotesis. Jadi, penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam tentang keadaan yang sebenarnya terjadi dari strategi meningkatkan kualitas pelayanan PT Bank BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Melalui pengumpulan data yang dijadikan sebagai sumber informasi guna mendukung keabsahan dan kevalidan penelitian ini.

Fokus dari penelitian ini adalah peneliti ingin membatasi masalah dalam menjabarkan atau memaparkan Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya sesuai dengan konsep strategi menuju pelayanan sukses menurut Devrye, yaitu:

### 1. Harga Diri (*Self Esteem*)

Difokuskan untuk mengetahui peran pemimpin, pemberian rasa hormat dan kepercayaan pada pegawai, dan pertimbangan keahlian dalam mempekerjakan pegawai *frontliner* untuk menjangkau perbaikan pelayanan di masa depan yang lebih baik.

### 2. Memenuhi Harapan (*Exceed Expectation*)

Mengenai upaya PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya dalam memenuhi dan melampaui harapan nasabah terhadap penyelenggaraan pelayanan bank melalui penyesuaian standar pelayanan yang ada, dan untuk mengetahui apakah ada perubahan SOP yang dilakukan di dalam pelayanan.

### 3. Pembenahan dan Penemuan Kembali (*Recovery*)

Terkait keseriusan PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya dalam menganggap keluhan nasabah sebagai hal yang penting, cara PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya memenuhi segala tuntutan, dan untuk memudahkan nasabah di dalam menyampaikan kritik atau saran.

### 4. Pandangan Ke depan (*Vision*)

Difokuskan kepada rencana PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya untuk masa depan agar mampu memenuhi tuntutan di masa depan dan pemanfaatan teknologi dalam pemberian pelayanan.

### 5. Perbaikan Terus Menerus (*Improve*)

Difokuskan untuk perbaikan dan peningkatan yang dilakukan PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya dalam hal inovasi pelayanan, serta perbaikan dan peningkatan kemampuan SDM PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

### 6. Penuh Perhatian (*Care, Emphaty*)

Mengenai kiat PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya menjaga citra positifnya di mata publik, dan pemberian pelayanan yang mengedepankan keramahan, perhatian, dan kepuasan nasabah.

### 7. Pemberdayaan (*Empowerement*)

Difokuskan untuk mengetahui bentuk pemberdayaan pegawai PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya dan mengenai sistem *reward and punishment* di PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua macam pengelompokan jenis data menurut sumber pengambilannya, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapat secara langsung dari sumber data melalui wawancara dan observasi subjek penelitian. Wawancara dilakukan baik kepada Manager Operational, *Operational Service Head (OSH)*, *Customer Service*, dan nasabah PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah data pribadi kantor yang berkaitan dengan profil organisasi, struktur organisasi, kegiatan pelayanan, dokumentasi serta data-data lainnya yang dibutuhkan peneliti yang bersumber langsung dari PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan informasi adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Bisa diartikan sebagai pengamatan dan pencakapan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian. Observasi dilakukan terhadap objek di tempat peristiwa berlangsung, sehingga observasi bersama objek yang diselidikinya. Sedangkan observasi tidak langsung pengamatan yang akan diselidiki (Nawawi, 2003:133). Observasi ini untuk pengumpulan data yang dimana digunakan untuk bahan penulisan penelitian dengan mengadakan pengamatan di PT Bank BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Bagaimana strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan bank BNI Syari'ah.

2. Wawancara

Pembicaraan langsung antara responden dengan pewawancara. Menurut Nawawi (2003:133) pengertian wawancara adalah mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Proses wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara mendalam oleh peneliti dengan karyawan bagian pelayanan terutama bagian frontliner BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

3. Dokumentasi

Metode yang dipakai dalam mengumpulkan data yang diperoleh dari benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, dokumen peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Arikunto, 2006:158). Dengan cara melihat dan mencatat data dari arsip PT Bank BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Data-data tersebut bisa berupa catatan yang berkaitan dengan strategi pelayanan. Teknik ini dapat pula di dapatkan mengenai profil PT Bank BNI Syari'ah Cabang Surabaya, visi, misi, serta data-data yang mendukung penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data yang dikembangkan oleh Miles and Huberman dalam Sugiyono (2014:91) yang mengungkapkan bahwa aktifitas dalam analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Terdapat tiga aktifitas dalam analisis data yaitu:

1. Reduksi Data

Langkah awal dimulai dengan melakukan data reduction (reduksi data) yaitu mencatat data secara rinci data yang diperoleh di lapangan. Karena data yang diperoleh dari lapangan sangat banyak sehingga perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Dari data-data tersebut

dikumpulkan dan dipilih informasi yang sesuai dengan penelitian.

2. Penyajian Data

Langkah kedua, data display yaitu menyajikan data dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram, dan sejenisnya, sehingga mudah untuk diolah dan dipahami. Data mentah dari PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya kemudian disajikan secara ringkas agar lebih mudah dipahami dan dibaca untuk selanjutnya diolah kembali.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Setelah ditemukan data-data yang mendukung kesimpulan awal tersebut, maka kesimpulan awal akan semakin jelas dan dapat menjadi jawaban atas rumusan masalah dalam penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya merupakan kantor cabang yang didalamnya melakukan kegiatan usaha perbankan untuk melayani nasabahnya. Dalam kewajibannya melayani nasabah, PT BNI Syari'ah dituntut untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanannya guna mendapatkan loyalitas dari setiap nasabahnya. Meningkatnya kualitas pelayanan di PT BNI Syari'ah Cabang Surabaya tentunya menggunakan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik seperti yang dikemukakan oleh Devrye (2008) yaitu strategi model pelayanan sukses yang mengandung tujuh strategi. Tujuh strategi tersebut selanjutnya digunakan oleh peneliti untuk melakukan wawancara kepada narasumber dan observasi terkait kualitas pelayanan BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Adapun wawancara serta temuan-temuan peneliti di lapangan sebagai berikut :

1. Harga Diri (*Self Esteem*)

Strategi ini dikhususkan untuk mengetahui bagaimana suatu organisasi meningkatkan harga dirinya melalui peran pemimpin, karena dalam hal ini sesuatu yang lebih baik bermula dari tingkat atasan di dalam memimpin pegawai di dalam melaksanakan tugasnya. Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian, hingga pandangan tentang keberhasilan pelayanan di hari esok. Karena pada dasarnya harga diri yang tinggi adalah unsur paling mendasar bagi keberhasilan organisasi yang menyediakan jasa pelayanan apapun (Devrey, 2008).

Seperti yang disebutkan di atas bahwa peran pemimpin dapat dikatakan sebagai peran yang penting dalam meningkatkan harga diri suatu organisasi, hal ini pulalah yang disadari keberadaannya oleh PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Lilies selaku Operational Service Head (OSH):

“peran pemimpin sangat penting mbak di dalam meningkatkan harga diri pegawai, karena itu penting bagi pegawainya. Dari pemimpin kan kita bisa mencontoh di dalam melaksanakan tugas dengan benar kan pemimpin pasti akan menjadi contoh buat pegawai” (Wawancara pada 04 April 2016).

Indikator mengenai harga diri (*self esteem*) juga berkaitan dengan kedekatan antara manajer dengan para pegawai bagian pelayanan (*frontliner*) sehingga terjadi lingkungan kerja yang nyaman. Dengan lingkungan kerja yang nyaman, pegawai jadi merasa tidak terlalu ada batasan antara manajer dengan para pegawai dan suasana kerja menjadi lebih terasa menyenangkan sehingga kinerja pegawai menjadi lebih optimal dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Seperti halnya di Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya yang menunjukkan kedekatan antara manajer dengan pegawai BNI Syari'ah Cabang Surabaya yaitu dengan mengadakan kegiatan lomba pegawai, *sharing season* yang diadakan pada setiap hari Rabu pagi pada saat *morning briefing* pukul 07.00 WIB dan setelah selesai *calling test* yang dilakukan oleh kantor pusat setiap 3 bulan sekali pada saat selesai jam operasional pelayanan. *Sharing season* yaitu adanya pembahasan mengenai ketentuan pemberian pelayanan, apakah ada keluhan dari nasabah atau apakah terdapat masalah pada saat proses pemberian pelayanan. Sedangkan *calling test* yaitu adanya pemberian latihan kepada setiap pegawai pelayanan (*frontliner*), latihan tersebut mengenai standar atau ketentuan pelayanan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya juga mempunyai kiat untuk meningkatkan harga diri (*self esteem*) para pegawainya agar pegawai lebih maju dan diharapkan apresiasi yang diberikan PT BNI Syari'ah Cabang Surabaya ini bisa meningkatkan kinerja yang lebih optimal lagi. Apresiasi tersebut melalui lomba *fashion show* bagi pegawai dan juga pemberian pelatihan kepada para pegawai *frontliner* mengenai pemahaman dalam memberikan pelayanan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Dewi selaku *Customer Service*:

“kalo pelayanan itu setiap tahun kita ada namanya training jadi kita setiap *frontliner* itu harus ikut training itu mbak jadi training service nanti ada penilaian yang kurang apa untuk produk knowledge juga sejauh apa jadi kayak gitu terus juga ada *role play* semacam latihan praktek pelayanan kepada nasabah” (Wawancara pada 06 April 2016).

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya dalam melakukan penempatan posisi pegawai *frontliner* tidak mempunyai syarat untuk kemampuan/keahlian khusus, karena PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya lebih mengutamakan pegawai yang

mempunyai kemauan keras untuk bekerja dengan baik. Tetapi PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya memiliki syarat mengenai penampilan fisik para pegawai PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

## 2. Memenuhi Harapan (*Exceed Expectations*)

Indikator mengenai memenuhi harapan (*exceed expectation*) berkaitan dengan penyesuaian standar pelayanan sesuai dengan tuntutan zaman dan pemberian pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan. Pemberian pelayanan dengan standar yang baik dan mampu memenuhi harapan pelanggan merupakan hal yang penting karena dapat menimbulkan rasa puas bagi pelanggan atau nasabah itu sendiri. Hal ini juga berlaku di PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya dalam memberikan pelayanan kepada nasabah sesuai dengan Standar Operasional Pelayanan (SOP) atau yang disebut dengan kertas kerja layanan. Dimana standar pelayanan yang ditentukan oleh pusat ini rata-rata tiap satu tahun sekali mengalami perubahan mengikuti pangsa pasar yang sedang berkembang di lingkungan masyarakat/nasabah. Perubahan tersebut contohnya mengenai kebijakan biaya kliring yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Terkait hal tersebut maka PT. BNI Syari'ah harus mengikuti kebijakan yang ada.

Usaha PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya dalam memenuhi harapan nasabahnya yaitu para pegawai *frontliner* memberikan pelayanan sesuai dengan standar atau kertas kerja layanan yang berlaku di PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Berdasar hasil penelitian yang dilakukan, para nasabah PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya mengaku sudah mendapat pelayanan yang baik dari pegawai sesuai dengan standar yang ada.

Tidak hanya pemberian pelayanan yang sesuai standar, PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya juga memberikan fasilitas yang nyaman bagi para nasabahnya ketika melakukan transaksi di kantor PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Fasilitas tersebut antara lain area *banking hall* yang ber-AC, terdapat kursi yang nyaman, TV, bahan bacaan bagi nasabah agar tidak bosan ketika menunggu antrian, dsb. Sehingga bisa dikatakan bahwa terkait dengan strategi ini PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya telah melakukannya dengan baik.

## 3. Pembenahan dan Penemuan Kembali Berbagai Hal (*Recovery*)

Strategi ini terkait pengidentifikasian permasalahan merupakan langkah awal yang penting untuk memperbaiki situasi atau kesalahan berkaitan dengan hal pelayanan yang berhubungan langsung dengan masyarakat atau nasabah yang menerima dan menikmati pelayanan tersebut. Sehingga permasalahan yang terjadi di dalam pelayanan perlu di perhatikan oleh organisasi untuk senantiasa memperhatikan keluhan-keluhan yang diutarakan masyarakat atau nasabah sebagai tantangan bukan sebagai masalah. Seperti, bagaimana organisasi menanggapi keluhan dari konsumen atau pelanggan dengan tepat, dan bisa juga menguji standart penyampaian service organisasi tersebut itu sendiri.

Strategi ini turut diperhatikan dan diterapkan oleh PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya di dalam meningkatkan kualitas pelayanannya. Terbukti dengan adanya kesadaran pentingnya memperhatikan keluhan-keluhan

yang diutarakan nasabah sebagai umpan balik dalam perbaikan pelayanan. Sesuai dengan pernyataan Bapak Barno selaku Manager Operational:

“keluhan nasabah, jadi keluhan nasabah itu adalah masukan yang sangat bermakna buat kita ya jadi ketika nasabah mengeluh itu berarti ada yang perlu kita perbaiki intinya gitu. Jadi ya itu sangat kita hargai, itu untuk meningkatkan kualitas kita misalnya dia mengeluh antriannya kok lama nih berarti kan ada sesuatu pada proses antrian disini gitu berarti mungkin petugasnya perlu ditambah atau mungkin kita pada saat menunggu antrian kita kasih tawarin bacaan atau minum mungkin snack atau permen gitu” (Wawancara pada 06 April 2016).

PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya menyediakan berbagai media untuk mempermudah nasabah dalam menyampaikan keluhannya. Media tersebut yaitu tersedianya *call center* 1500046, Facebook, Twitter, website BNI Syari'ah, dan yang terbaru adanya mesin jendela hasanah yang diletakkan di area *banking hall* BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Selain menyediakan berbagai media, keluhan yang dirasakan nasabah bisa langsung disampaikan kepada pegawai BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Adapun keluhan yang sering dirasakan nasabah yaitu terkait dengan sistem jaringan/teknologi, seperti misalnya ketika nasabah melakukan tarik tunai melalui mesin ATM tapi uangnya tidak mau keluar, transfer melalui ATM tidak masuk ke penerima transfer. Dalam menjawab keluhan nasabahnya, apabila keluhan nasabah dapat diselesaikan dengan cepat maka pegawai akan memberi solusi saat itu juga. Namun, ketika keluhan nasabah terkait jaringan sistem maka pegawai akan memberikan jangka waktu beberapa hari untuk menanganinya.

Pemberian pelayanan oleh pegawai PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya juga dilakukan pengujian standar. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah pelayanan yang diberikan sudah sesuai standar atau belum. Pengujian tersebut antara lain dilakukan oleh kantor pusat yang disebut *calling test*. *Calling test* ini diikuti oleh semua pegawai *frontliner*. Selain itu juga ada pengujian yang dilakukan oleh lembaga eksternal yang menyamar sebagai nasabah untuk melakukan penilaian standar pemberian pelayanan yang disebut dengan *Mysteri Shopper*. Dari hasil pengujian standar pemberian pelayanan tersebut, PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya mendapatkan kenaikan peringkat yang semula peringkat 48 dari 49 cabang BNI Syari'ah di seluruh Indonesia kemudian menjadi peringkat 13 dari 49 cabang BNI Syari'ah di seluruh Indonesia.

#### 4. Pandangan Kedepan (*Vision*)

Dalam strategi ini untuk menjadi perusahaan atau organisasi yang sukses maka perencanaan masa depan merupakan upaya yang sangat menentukan, dan pemanfaatan teknologi semaksimal mungkin. Perencanaan masa depan ini lah yang dianggap penting oleh PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas.

Pandangan kedepan dalam hal pelayanan di PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan kedepannya untuk tidak adanya *over service* yang dirasakan oleh para pegawai *frontliner* PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Sehingga perlu memperhatikan perhitungan beban kerja pegawai agar tidak terjadi *over service*. Dalam pemberian pelayanan yang berkualitas tentunya mempunyai pandangan yang baik ke depannya sesuai dengan visi PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya yaitu menjadi Bank Syari'ah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.

Perwujudan dari visi tersebut yaitu dengan mengusung pemberian pelayanan berbasis teknologi. PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya menganggap penggunaan teknologi dalam pelayanan merupakan hal yang penting. PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya mempunyai pandangan ke depan untuk ke arah *branchless banking*, artinya pengurangan fungsi kantor Cabang BNI Syari'ah. Sehingga nasabah diarahkan untuk melakukan transaksi melalui *e-channel* atau e-banking yang dimiliki oleh PT. BNI Syari'ah. Layanan terbaru berbasis teknologi PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya yaitu pembukaan rekening online. Layanan ini baru dilakukan pada bulan Maret 2016. Pembukaan rekening online ini bisa dilakukan sendiri oleh nasabah PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya dengan membuka website BNI Syari'ah. Pada website tersebut, nasabah bisa mengetahui persyaratan apa saja untuk membuka rekening dan bisa langsung mengisi formulir pembukaan rekening online. Setelah itu nasabah akan mendapatkan nomor referensi yang diserahkan kepada pegawai *Customer Service* untuk mencetak buku tabungan dan kartu ATM. Dalam pemanfaatan aplikasi ini masih belum dilakukan dengan optimal oleh para pegawai dan nasabah PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya, karena kurangnya sosialisasi yang dilakukan sehingga pemahaman pegawai mengenai layanan ini masih kurang dan nasabah juga belum banyak yang mengetahui terkait layanan baru ini.

#### 5. Perbaikan Terus Menerus (*Improving*)

Strategi ini menekankan bahwa kunci perusahaan atau organisasi yang sukses baik dimasa ini maupun mendatang adalah dengan senantiasa tidak bersikap puas diri terhadap kesuksesan yang telah diperoleh. Sehingga penting bagi organisasi untuk senantiasa melakukan peningkatan secara terus menerus dalam perbaikan-perbaikan dari segala sisi.

Perlu adanya perbaikan-perbaikan yang dilakukan agar pelayanan yang di berikan tetap maksimal. Di PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya sendiri terdapat perbaikan-perbaikan yang di lakukan dalam memberikan pelayanan, yang dimana hal tersebut dilakukan untuk mendukung rencana PT Bank Negara

Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya dalam memanfaatkan channel-channel PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah yang telah disediakan yaitu dengan melakukan berbagai inovasi. Contohnya yaitu dengan mengadakan kompetisi bagi pegawai untuk meningkatkan layanan melalui *greeting competition* dan *employee e-channel competition*. *Greeting competition* yaitu terkait pegawai *frontliner* dalam menyambut para nasabahnya. Sedangkan *employee e-channel competition* yaitu menekan para pegawai untuk menggunakan e-banking atau e-channel yang diharapkan agar pegawai paham mengenai channel PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Inovasi yang dilakukan ini telah mampu meningkatkan kualitas pelayanan PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya terbukti dengan adanya kenaikan peringkat pelayanan.

Perbaikan yang dilakukan PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya tidak hanya melalui inovasi, tetapi juga adanya perbaikan dari segi SDM atau para pegawai khususnya pegawai *frontliner* dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Karena pegawai *frontliner* mempunyai peran yang besar untuk mendapatkan kepuasan nasabah, sehingga pegawai harus terus meningkatkan kemampuannya dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai yaitu melalui kegiatan *sharing session*, kompetensi tes, dan *role play* yang dilakukan setiap seminggu sekali. *Role play* yaitu latihan praktek yang dilakukan pegawai untuk bermain peran dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

#### 6. Penuh Perhatian (*Care, Emphaty*)

Memperhatikan konsumen atau yang dalam hal ini nasabah adalah sikap yang sangat menentukan dalam strategi ini, karena aspek tersebut berkontribusi besar untuk mempertahankan atau menjaga citra positif suatu instansi di mata publik. Sebagai organisasi publik yang berfokuskan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabah, PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya tidak pernah melupakan aspek ini di dalam melayani nasabah.

Bentuk perhatian PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya kepada nasabahnya yaitu dengan memberikan hadiah langsung berupa souvenir bagi nasabah yang beruntung ketika melakukan transaksi di PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Kemudian juga pada saat hari pelanggan Nasional, PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya memberikan boneka kepada beberapa nasabah sambil menggunakan pakaian daerah dalam memberikan pelayanan. Tidak hanya itu, PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya juga memberikan hadiah umroh gratis kepada nasabah yang beruntung yang membuka tabungan haji atau umroh di PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

Bentuk perhatian lain yang diberikan yaitu dengan menyediakan media untuk memudahkan nasabah dalam menyampaikan keluhannya. Selain itu juga ditunjukkan dari sikap para pegawainya ketika memberikan pelayanan kepada nasabah, misalnya ketika nasabah sudah berada beberapa langkah dari pintu maka *security* akan membukakan pintu dan menawarkan memberikan bantuan dengan menunjukkan slip transaksi atau juga mempersilahkan nasabah duduk ketika menunggu antrian. Kemudian juga pegawai *frontliner* melakukan *intimacy* atau pendekatan kepada nasabah sesuai dengan kertas kerja layanan. Hal ini dilakukan agar nasabah merasa nyaman ketika melakukan transaksi.

#### 7. Pemberdayaan (*Empowerement*)

Strategi ini difokuskan untuk membuat para karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap segala sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan atau organisasi (Devrey, 2008). Sehingga dengan begitu perusahaan atau organisasi diharapkan dapat membangun iklim yang membuat setiap orang didalamnya merasa mampu melakukan respon.

Di dalam upayanya agar sumber daya manusia yang ada senantiasa bertanggung jawab terhadap instansi dimana PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya senantiasa menerapkan berbagai upaya. Dengan memberikan pengakuan kepada pegawai atas prestasinya dengan memberikan penghargaan (*reward*). *Reward* yang diberikan PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya kepada pegawai yang berprestasi yaitu berupa pujian, hadiah, dan promosi pegawai. Selain itu juga ada apresiasi layanan cabang yang diikuti oleh *frontliner* BNI Syari'ah seluruh Indonesia yang kemudian pemenangnya akan mendapatkan hadiah umroh, jalan-jalan ke luar negeri dan keliling Indonesia.

Upaya lain untuk membuat pegawai bertanggung jawab terhadap tugasnya yaitu dengan adanya sistem punishment, dimana apabila ada pegawai yang melanggar aturan yang ditetapkan oleh PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya akan mendapatkan sanksi atau teguran. Sistem *punishment* di PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya yaitu dengan pemberian Surat Peringatan (SP) kepada pegawai yang tidak disiplin. Selain itu juga adanya *coaching* yang diberikan oleh Manager kepada pegawai yang melakukan kesalahan ketika memberikan pelayanan kepada nasabah. *Punishment* yang diterima pegawai ini akan berpengaruh kepada bonus dan jenjang karir pegawai PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

Selain adanya penerapan sistem reward and punishment, di PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya juga selalu melakukan pemberdayaan bagi setiap pegawainya. Tujuan dari pemberdayaan bagi pegawai ini supaya prestasi pegawai meningkat. Hal ini



sesuai dengan pernyataan dari Bapak Barno selaku Manager Operasional:

“pemberdayaan jadi kita ada salah satu misi kita yaitu memberi wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah artinya kita berikan wahana buat seluruh pegawai disini untuk terus berkarya dan berprestasi disini untuk kebaikan kita bersama untuk pusat, untuk Cabang dan untuk diri kita sendiri. Pemberdayaannya ya macem-macam misalnya ada kompetisi bagi pegawai, ada motivasi pegawai tujuannya supaya prestasi mereka meningkat, dan juga ada pemberian fasilitas kesehatan bagi pegawai” (Wawancara pada 06 April 2016).

Hasil dari wawancara yang dilakukan dapat diketahui bahwa PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya senantiasa melakukan pemberdayaan pegawai melalui berbagai upaya seperti pemberian penghargaan untuk memotivasi pegawai di dalam bekerja dan memberikan pelayanan, serta membuat pegawai merasa memiliki tanggung jawab terhadap instansi, dengan diberikannya sistem reward and punishment untuk pegawai membuat pelayanan menjadi lebih baik lagi.

## B. Pembahasan

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya yang merupakan salah satu anak cabang dari instansi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selalu dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabahnya agar mampu bertahan dan bersaing dengan instansi lain. Dalam meningkatkan kualitas pelayanannya, apabila dilihat dari tujuh strategi menurut Devrey. Pada strategi harga diri (*self esteem*), PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya mampu meningkatkan harga diri para pegawainya dengan menjalin kedekatan yang baik antara manager dengan pegawai, memberikan pelatihan-pelatihan kepada pegawai untuk membentuk kemampuan dan keahlian pegawai. Dalam strategi memenuhi harapan (*exceed expectation*), pegawai BNI Syari'ah Cabang Surabaya memberikan pelayanan sesuai dengan standar atau kertas kerja layanan dan melakukan perubahan standar sesuai dengan kondisi lingkungan untuk mengikuti perkembangan zaman. Dalam strategi pembenahan dan penemuan kembali berbagai hal (*recovery*), BNI Syari'ah Cabang Surabaya selalu memperhatikan keluhan nasabahnya dengan menyediakan beberapa media untuk menyampaikan keluhan dan setiap keluhan yang disampaikan telah mampu diperbaiki oleh BNI Syari'ah Cabang Surabaya. Selanjutnya dalam strategi pandangan ke depan (*vision*),

diharapkan untuk kedepannya sudah tidak terjadi lagi *over service* seperti yang dirasakan pegawai *frontliner* sekarang ini. Selain itu juga kurangnya sosialisasi terkait dengan layanan pembukaan rekening online. Pada strategi perbaikan terus menerus (*improving*), PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya mengadakan beberapa inovasi yang mampu meningkatkan kualitas pelayanan, dan juga melakukan perbaikan dari sisi SDM atau pegawainya. Pada strategi penuh perhatian (*care*), PT. BNI Syari'ah telah memberi perhatian yang baik kepada nasabahnya seperti pembagian souvenir dan melakukan *intimacy* kepada nasabah sesuai dengan kertas kerja layanan. Kemudian strategi pemberdayaan (*empowerment*), BNI Syari'ah Cabang Surabaya memberlakukan sistem *reward and punishment* kepada pegawai. Selain itu juga mengadakan pemberdayaan sesuai dengan salah satu misi BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

## PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil analisis mengenai strategi meningkatkan kualitas pelayanan PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya yang telah penulis paparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kualitas pelayanan BNI Syari'ah Cabang Surabaya telah melakukan beberapa strategi. Strategi tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Devrey (2008) yang meliputi 7 strategi yaitu strategi pertama harga diri (*self esteem*) sudah dilakukan dengan baik dibuktikan dengan adanya kedekatan antara manager dengan pegawainya. Selanjutnya, terkait memenuhi harapan (*exceed expectations*) juga sudah dilakukan dengan baik dan mampu memenuhi harapan nasabahnya. Terkait pembenahan dan penemuan kembali berbagai hal (*recovery*), PT BNI Syari'ah sangat memperhatikan keluhan nasabah dengan baik untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Terkait pandangan kedepan (*vision*), masih adanya *over service* yang dirasakan oleh pegawai *frontliner* dan juga masih terkendala jaringan serta kurangnya sosialisasi dalam pelayanan berbasis teknologi.

Kemudian strategi perbaikan terus menerus (*improving*), PT. BNI Syari'ah Cabang Surabaya mempunyai berbagai inovasi yang mampu meningkatkan kualitas pelayanannya. Terkait strategi penuh perhatian (*care*), nasabah merasa puas dengan perhatian yang diberikan oleh pegawai. Terakhir, terkait strategi pemberdayaan (*empowerment*) juga selalu dilakukan untuk memberdayakan para pegawainya dan mendorong pegawai untuk maju.

### B. Saran

1. Perlu adanya perbaikan jaringan internet untuk meningkatkan kualitas pelayanan terkait dengan sistem pelayanan internet banking. Sehingga akan mengurangi komplain dari nasabah yang

- menggunakan fasilitas e-banking PT BNI Syari'ah Cabang Surabaya.
2. PT Bank Negara Indonesia (BNI) Syari'ah Cabang Surabaya perlu memperhatikan perhitungan beban kerja pada setiap pegawai terutama pada pegawai frontliner sehingga mampu mengatasi overservice yang dirasakan oleh pegawai dan tidak terjadi overservice lagi pada kedepannya.
  3. Sebaiknya perlu adanya sosialisasi dan pelatihan kepada pegawai terkait dengan sistem pelayanan pembukaan rekening online agar pegawai lebih paham terhadap sistem tersebut. Sosialisasi juga harus dilakukan kepada nasabah agar nasabah bisa memanfaatkan pelayanan terbaru dari PT BNI Syari'ah Cabang Surabaya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Devrye, Catherine. 1997. *Good Service Is Good Business*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: PEMBARUAN.
- Molelong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Palilati, A. 2007. Pengaruh Nilai Pelanggan, Kepuasan terhadap Loyalitas Nasabah Tabungan Perbankan di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. IX, No. 1. Maret 2007: 73-81.
- Rahmayanty, Nina. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soedarmayanti. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora. 2000. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Service Management Mewujudkan Pelayanan Prima*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.
- Pribadi, R Agustinus Anggoro, dkk. 2007. Strategi Membangun Kualitas Pelayanan Perbankan untuk Menciptakan Kepuasan Nasabah Berorientasi Pada Loyalitas Pada BRI Cabang Blora dan Unit Online-nya. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, (Online), Vol 4, Nomor 2: hal 44-60, (<http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>, diakses pada 22 Februari 2016).
- <http://ekbis.sindonews.com/read/905253/34/pelayanan-konsumen-kunci-perbankan-menangkan-persaingan-1411649741> (23 September 2015 pukul 15:20 WIB)
- <http://m.republika.co.id/berita/ekonomi/syariah-ekonomi/15/04/30/nnlzms-pertumbuhan-bank-syariah-melebihi-bank-konvensional> (23 September 2015 pukul 18:15 WIB)
- [www.bnisyariah.tripod.com/profil.html](http://www.bnisyariah.tripod.com/profil.html) (23 September 2015 pukul 19:05 WIB).
- <http://finance.detik.com/read/2014/01/06/110215/2459047/5/ini-arti-penting-perbankan-di-indonesia-bagi-pemerintah>, diakses pada tanggal 26 Januari 2016 pukul 10.35 WIB.
- [http://m.kompasiana.com/resti.juliani/perkembangan-perbankan-syariah-di-indones\\_5510749b8133115334bc6682](http://m.kompasiana.com/resti.juliani/perkembangan-perbankan-syariah-di-indones_5510749b8133115334bc6682), diakses pada tanggal 29 Januari 2016 pukul 17.48 WIB.
- <http://www.radar-palembang.com/dana-haji-dikelola-perbankan-syariah/>, diakses pada tanggal 09 Mei 2016 pukul 19.55 WIB.